



HAL
open science

DETERMINATION DES FACTEURS - CLES DE SUCCES: HYPOTHESES SUR LES CONSEQUENCES EN CONTROLE DE GESTION - L'EXEMPLE DE LA FILIERE TEXTILE - HABILLEMENT

Jean-Luc Syssau

► **To cite this version:**

Jean-Luc Syssau. DETERMINATION DES FACTEURS - CLES DE SUCCES: HYPOTHESES SUR LES CONSEQUENCES EN CONTROLE DE GESTION - L'EXEMPLE DE LA FILIERE TEXTILE - HABILLEMENT. 10ème Congrès de l'AFC, May 1989, France. pp.cd-rom. hal-00823424

HAL Id: hal-00823424

<https://hal.science/hal-00823424>

Submitted on 18 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DETERMINATION DES FACTEURS - CLES DE SUCCES :
HYPOTHESES SUR LES CONSEQUENCES EN CONTROLE DE GESTION -
L'EXEMPLE DE LA FILIERE TEXTILE - HABILLEMENT

par Jean-Luc SYSSAU
Université de VALENCIENNES
et GREMCO - IAE LILLE

L'intérêt porté sur des facteurs clés de succès (1) autres que la productivité est manifeste notamment pour les industries comme la confection et le textile (notre terrain d'études) qui sont fortement concurrencées par des pays à bas salaires. Comme le disent P. LE MOAL et J.C. TARONDEAU (2), "Heureusement le défi lancé aux pays développés n'est pas celui de la productivité, mais celui de la compétition et il existe bien d'autres moyens d'être compétitif en dehors de la compétition par les prix". C'est ainsi que les entreprises peuvent privilégier d'autres F.C.S. comme la qualité, la rapidité de livraison, le produit adapté aux besoins spécifiques de la clientèle, l'innovation technologique... La sensibilisation à ces nouveaux F.C.S. est manifeste dans la filière textile habillement (3).

Sans chercher à rentrer dans tous les aspects des débats relatifs au contrôle de gestion (4), nous devons bien convenir avec H. BOUQUIN, qui insiste beaucoup sur cette problématique (5), qu'un système pertinent de contrôle de gestion dépend de sa cohérence avec les facteurs clés qui conditionnent le succès des stratégies d'entreprise. Par conséquence, cette constatation nous amène à rejeter toute vision schématique d'un système banal d'application universelle notamment "cela exclut que le contrôle de gestion soit a priori limité comme c'est souvent le cas dans les entreprises, au langage comptable et financier et à une simple logique de surveillance de l'exécution du plan annuel". Nous pouvons nous demander si les outils classiques et plutôt financiers du contrôle de gestion comme la comptabilité analytique, le calcul des marges successives, la budgétisation, l'analyse des écarts et même le processus de planification... sont encore adaptés pour contrôler la gestion des F.C.S. comme la qualité, la flexibilité... qui sont davantage qualitatifs et qui peuvent échapper à la représentation comptable. Le problème est facile à poser : le contrôle en tant que maîtrise et pilotage d'un système ne doit-il pas incorporer de nouveaux instruments en fonction de ces nouveaux F.C.S. ?

Il correspond à un des thèmes de recherche du GREMCO et pour essayer d'y répondre, 2 démarches sont apparues :

- La première démarche est générale et complète. Elle consiste à identifier pour une entreprise les facteurs clés de succès et leur classement (avec éventuellement une distinction dans le temps). Puis ensuite, à partir de l'étude de l'organisation, elle déduit qui gère les F.C.S. et comment ? Enfin, après avoir identifiées les personnes, il s'agit de vérifier le contrôle de la gestion de ces F.C.S. comme la répartition des responsabilités, le système d'animation, la disponibilité et la circulation des informations, la détermination des critères de gestion. Cette démarche amène une analyse approfondie de chaque cas et peut même déboucher par la suite sur une "méthode de diagnostic permettant d'évaluer comment les entreprises articulent leur système global de contrôle pour gérer leur compétitivité".

- La deuxième démarche est relative et c'est celle-là que nous avons appliquée. Elle consiste à repérer des entreprises qui ont ouvertement manifesté leurs facteurs clés de succès, analyser la mise en oeuvre de ces F.C.S. puis le contrôle de la gestion de ces derniers avec notamment les transformations éventuelles du contrôle de gestion déjà appliqué. Notre méthode est donc la suivante :

. repérage des entreprises dans le cadre d'un ensemble économique, ici la filière textile habillement, que nous connaissons bien grâce à nos études antérieures (12) (13). Si cette profession avait dans le passé réalisé des études très élaborées dans le domaine de la détermination des coûts et de la technologie, elle s'intéresse de plus en plus à des F.C.S.

plus qualitatifs comme la création, la qualité, la flexibilité... pour mieux faire face à la concurrence étrangère. Dans un premier temps, à partir de l'analyse globale de la filière, nous verrons comment l'entreprise déterminera ses F.C.S.

, nous avons analysé les réactions des entreprises sur 2 F.C.S. : la flexibilité interne et la sous-traitance. Celles-ci sont bien sûr diversifiées. Pour les entreprises qui ont privilégié ces "domaines critiques", nous avons essayé de comprendre leur mise en oeuvre et surtout de vérifier s'il fallait de nouveaux outils de contrôle de gestion. Nous pensons que des hypothèses peuvent être dégagées, elles méritent réflexion. Il nous faut au préalable expliquer comment fonctionne la filière textile habillement pour mieux observer comment chaque entreprise se situe.

1ère Partie CONTEXTE DE LA DETERMINATION DES F.C.S. DANS LE CADRE DE LA FILIERE TEXTILE - HABILLEMENT

Afin de mieux comprendre le choix des facteurs clés de succès par les entreprises, nous pensons qu'il est nécessaire de replacer ces dernières dans un contexte de filière. Nous pouvons ainsi mieux comprendre leurs stratégies.

I - PRESENTATION DU CONTEXTE GENERAL GRACE A LA NOTION DE FILIERE

Chaque acteur peut être resitué par un contexte filière que nous pouvons préciser en fonction des étapes suivantes :

1 Définition du concept de filière

Nous avons opté pour celle de J. PARENT : "la filière apparaît comme la somme de toutes les opérations de production et de commercialisation qui ont été nécessaires pour passer d'une ou plusieurs matières de base à un produit parvenu au stade final" (6). Cet auteur insiste pour tenir compte des opérations autres que de production. Leur inventaire paraît cependant délicate. Nous pouvons peut être y incorporer la gestion des ressources humaines et financières, la création, la recherche, la coordination interne aux entreprises, la coordination externe à travers les marchés (approvisionnement et commercialisation). Ces différentes opérations vont être réparties entre les entreprises qui peuvent prendre des formes multiples suivant leur degré d'intégration. Le façonnier ne réalise que des opérations de production, le chargeur pur et le négociant que des opérations de commercialisation, a priori le forfaitier assume l'ensemble des opérations nécessaires entre 2 marchés de produits, en achetant la matière, en fabriquant et en commercialisant le produit.

A titre d'exemples :

- Notre cas essentiel dans la 2ème partie. (l'entreprise X) est une société créée par une entreprise de vente par correspondance pour assurer le relais entre la centrale d'achats et un type particulier de fournisseurs (les façonniers). Dans la filière, elle privilégie un rôle de coordination externe à travers les marchés de travail à façon.

- Notre cas de la 3ème partie (l'entreprise Y) est une entreprise forfaitière classique qui intègre l'ensemble des opérations. Elle appartient à un groupe industriel qui pratique une coordination administrative et intégrée.

2 analyse d'une filière élémentaire

C'est le cheminement nécessaire afin d'obtenir un produit déterminé. Il

est possible de la décrire techniquement et avec beaucoup de précision. Par exemple dans le schéma de la page 4, nous avons décrit une filière élémentaire pour obtenir un pantalon en tissu de laine et de polyester teint en pièces. Nous avons également fait apparaître les marchés de produits et les marchés de services (travail à façon) techniquement possibles et qui sont d'autant points de rupture de l'intégration des opérations.

3 Détermination des sous-ensembles de filières.

Traditionnellement le regroupement des activités est horizontal par stade de fabrication. Bien que plus difficile à appréhender nous proposons un reclassement vertical car il nous sera très utile pour l'analyse stratégique. Les multiples filières élémentaires peuvent être regroupés par sous ensembles suivant différents critères :

- Transformation de la même matière ("filière matière" exemple la laine)
- Utilisation de la même technologie ("filière technologie") comme le cycle peigné laine
- Même segment de marché final ("filière de marché") comme les vêtements de dessus hommes
- Comportements semblables ("filières comportements") tout au long de la transformation de la matière résultant des caractéristiques du produit commercialisé : banalisé, sophistiqué, mode (à renouvellement fréquent et rapide).

Toute entreprise se resituera dans la combinaison de ces catégories de filières avec un certain degré de liberté. Par exemple un filateur cycle peigné travaillera les fibres longues (laine et fibres synthétiques) en fonction d'une technologie bien déterminée (cycle peigné) pour des marchés comme le pull-over, la chaussette, ... (bonneterie) et la draperie ou le lainage (confection) suivant en règle générale un comportement mode.

Traditionnellement ces sous ensembles se recoupent et permettent l'existence de sous filières industrielles homogènes comme le cycle cardé lainier, le cycle peigné lainier, le cycle cotonnier...favorisant l'utilisation de certaines matières et de certaines techniques correspondant à des marchés privilégiés. La profession est souvent organisée en fonction de ces sous-ensembles : industries de la laine, industrie du coton....

Notre méthode d'analyse intègre cependant les phénomènes de substitution suivant le degré de liberté disponible dans la combinaison pour chaque acteur. Un tisseur en cycle lainier pourra par exemple travailler les fils de coton mais généralement en gardant les comportements qu'il avait auparavant et pour les mêmes marchés.

4 La notion d'organisation de filière

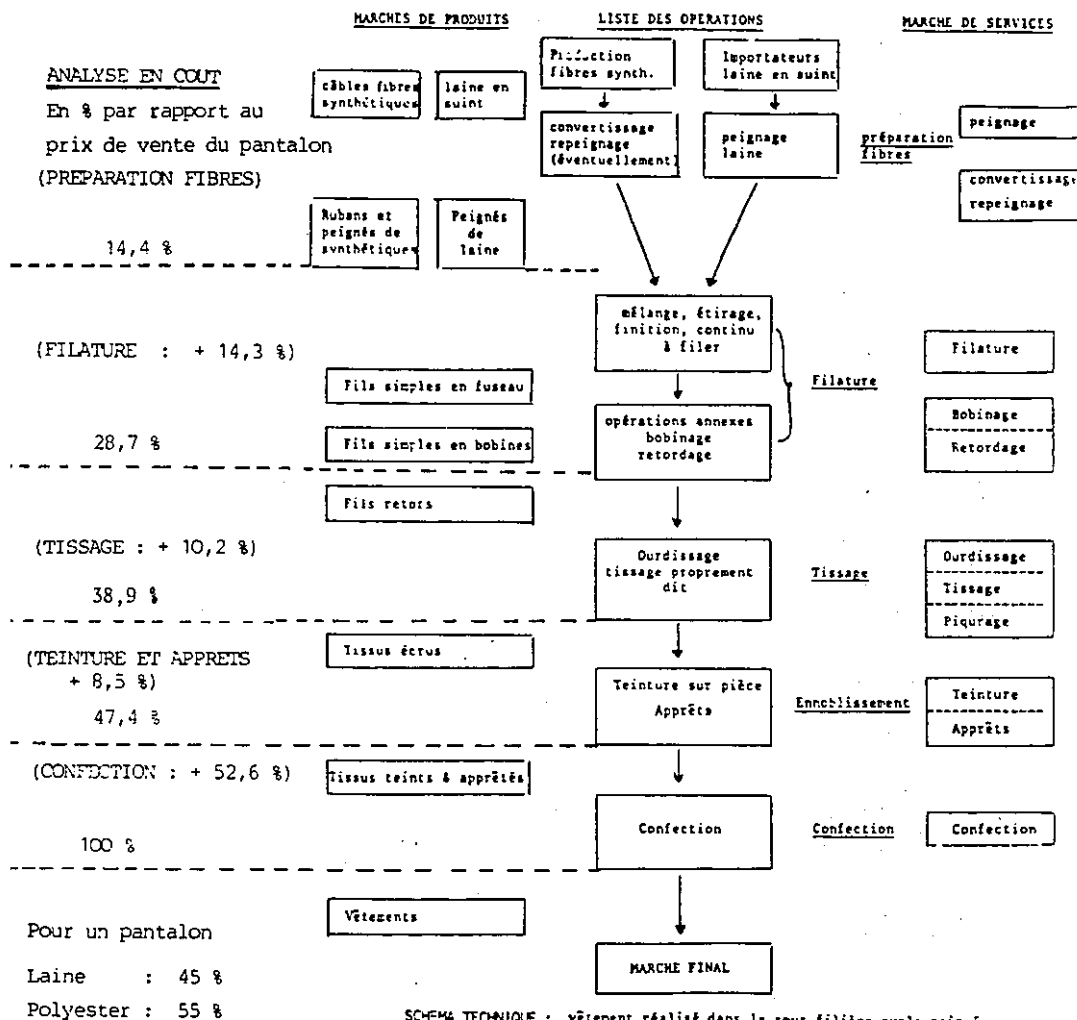
C'est la manière dont les différents acteurs au sein de la filière vont se répartir les tâches de la matière première jusqu'au produit final. C'est en fin de compte le mode de fonctionnement de l'ensemble.

A titre d'illustration et pour une filière élémentaire comme elle est prévue page 4, nous avons un seul cheminement technique mais une multiplicité de combinaison possible entre l'intégration technique des opérations, les marchés de produits et les marchés de services. Par exemple l'Italie fera beaucoup plus appel aux différents marchés de services avec une forte désintégration des opérations, en France la tendance est de privilégier la structure forfaitière classique entre les principaux marchés de produits (peignés, fils retors, tissus teints, vêtements).

Notamment à Roubaix Tourcoing, il y a 20 ans, la tendance était d'intégrer techniquement le maximum d'opérations de la laine brute jusqu'au

EXEMPLE DE FILIERE ELEMENTAIRE : VETEMENT EN LAINE

ET POLYESTER, FILATURE CYCLE PEIGNE, TEINTURE APRES TISSAGE



Remarque : Analyse en coût complet. (y compris amortissements, rémunération du capital, coût des besoins en fonds de roulement).

tissu teint.

En reprenant le concept d'organisation de la théorie de l'autonomie et plus particulièrement d'E. MORIN (7), la filière constitue un système émergent et autonome par rapport aux acteurs eux-mêmes qui sont en interrelations. C'est l'ensemble des décisions individuelles des acteurs qui vont influencer la structure et le mode de fonctionnement de filière. A ce titre l'"organisation" est en partie non voulue et indéterminée, elle peut même s'imposer aux acteurs comme le mécanisme des collections.

Nous pensons malgré tout que l'organisation d'un système textile-habillement plus ou moins partiel (au niveau d'une place géographique, d'une sous filière, de la filière globalisée...) peut être visualisée et même quantifiée en fonction de 5 critères :

- les types d'acteurs au sein de la filière
- les formes de liaison entre eux (avec notamment la part de chaque catégorie de marchés)
- l'équilibre temporel (le maintien de l'ensemble malgré les perturbations aléatoires)
- l'équilibre spatial (l'agencement géographique des acteurs entre eux)
- les règles et les institutions au sein de la filière (par exemple les habitudes commerciales comme le mécanisme des collections).

Grâce à la notion d'organisation d'E. MORIN, nous pouvons dire que le système est régulé en fonction de 2 modes de coordination de base : la coordination interne et de type cybernétique chez l'acteur et la coordination externe et de type écosystémique (biologique) par les marchés entre les acteurs. Une observation approfondie du système montre qu'il faut nuancer fortement cette classification de base. Par exemple, un acteur peut contrôler d'autres acteurs à travers les marchés (notamment par la soustraitance). A l'intérieur d'une entreprise, il est possible d'opérer une désintégration et de recréer des marchés où les départements internes sont en liaison avec l'extérieur.

A l'évidence dans cette démarche, nous retrouvons la problématique de "l'économie des transactions" de Williamson qui revient depuis peu très à la mode (8) dans le contexte français même si elle avait déjà été pratiquée dans le passé.

5 L'organisation de base dans la filière textile habillement : le mécanisme des collections

Le fonctionnement de base est lié au couplage d'une coordination interne à l'acteur et à la coordination externe par les marchés de produits grâce au mécanisme des collections que nous devons expliquer rapidement malgré une complexité certaine.

Traditionnellement 2 collections existent par an (été et hiver). Il correspond à un processus de l'offre. Au niveau de chaque marché de produits (principalement fils, tissus, vêtements finis...), les fournisseurs font des propositions de produits, qui, la plupart du temps ne sont pas encore fabriqués. Les clients font leurs choix parmi ceux-ci. De ce fait, à chaque niveau de filière de nombreuses séquences existent : phrases d'étude, préparation de collection, échantillonnage, préparation de collection, prises d'ordres, fabrication, réassortiments. On évalue 18 mois au minimum le temps entre l'étude chez le filateur et l'achat par le consommateur final du vêtement mais la fabrication proprement dite est très groupée tout au long de la filière.

Ce mécanisme de base, qui s'impose aux acteurs, est malgré tout critiquable et évolutif. Nous verrons que dans les 2 parties suivantes, les

F.C.S. de nos cas de base sont liés à une remise en cause partielle de celui-ci.

II LES DIFFERENTES STRATEGIES POSSIBLES D'UN ACTEUR DE LA FILIERE

La diversité des cas observables au sein de la filière peut être analysée à notre sens en fonction de 4 paramètres.

1 - Choix des potentiels

Au sein de la filière, l'entreprise va réaliser les opérations qui sont nécessaires entre les 2 marchés de produits. Le flux de transformation du produit va la traverser. L'avancement de celui-ci est effectué grâce à des potentiels correspondant à une notion mise en valeur par M. FUSTIER (9) et qui vient du latin potens "être capable de". Il les appelle également "des accélérateurs de flux de produit" car ils permettent les transformations techniques du produit mais aussi sa conception, sa distribution, sa promotion... Il nous propose par exemple le schéma de la page suivante avec une dizaine de potentiels qui nous semble possible de reclasser par grandes fonctions classiques d'entreprise. Dans un tel contexte, le premier choix stratégique d'une firme sera la sélection des potentiels dans lesquels elle affectera plus particulièrement ses ressources en hommes, en compétences et en capitaux. Surtout que M. FUSTIER admet parfaitement dans sa démonstration des décalages dans les capacités des potentiels entre elles et par rapport au flux de produit comme l'indique le schéma de la page suivante.

Par exemple un acteur peut investir beaucoup plus dans les potentiels de commercialisation (marque, réseau de distribution, création, exportation...) que dans les potentiels de production. Ce qui l'obligera à acheter le produit en négoce ou à le faire faire en sous traitance.

Nous pensons retrouver chez M. PORTER une problématique parallèle en fonction du concept chaîne de valeur (10).

2 - Le choix de la mission économique de l'acteur au sein de la filière

Pour toute entreprise, la situation possible au sein de la filière peut être multiple. Elle peut être analysée en fonction de 2 critères :

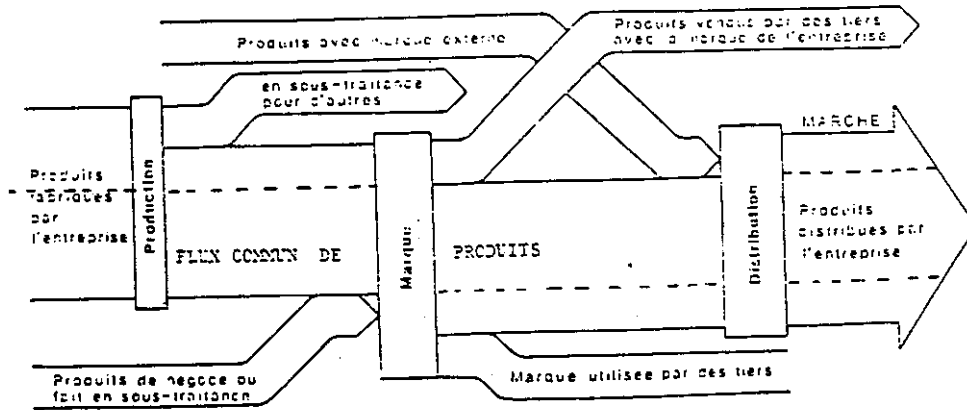
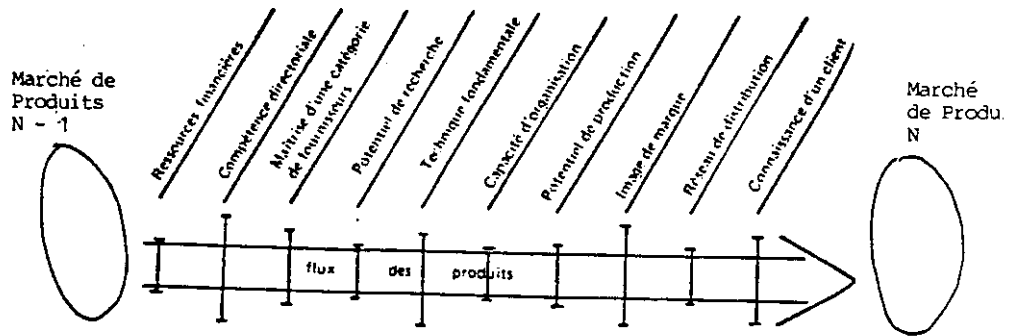
- le degré d'intégration des opérations.

Celui-ci est très variable. Certains acteurs ne vont réaliser que des opérations de commercialisation (les chargeurs purs, les négociants), d'autres que des opérations fabrication (les façonniers). Comme le montre l'exemple italien et plus particulièrement la zone de PRATO, la diversité des cas peut devenir très importante. Les forfaitiers peuvent intégrer plus ou moins toute la filière mais ils peuvent permettre des désajustements des capacités de potentiels.

- la combinaison des filières marché, technologie, matière, comportements.

L'acteur bénéficiera d'un degré de liberté dans celle-ci mais elle est variable en fonction de la position de l'acteur au sein de la filière et de l'évolution du progrès technologique. La contrainte essentielle serait plutôt la matière en amont, les segments de marché en aval, la technologie dans les stades intermédiaires. L'évolution technologique peut favoriser un plus grand degré de liberté comme nous pouvons le constater en teinturerie sur fils (bobines) ou en tissage. Mais la contrainte essentielle reste à

ANALYSE DES POTENTIELS ENTRE DEUX MARCHES DE PRODUITS AU SEIN DE LA FILIERE



notre sens le comportement lié aux caractéristiques du produit final. C'est ainsi que nous pouvons constater que certaines filatures cycle cotonnier sont redevenues concurrentielles par rapport aux pays en voie de développement dans des fils coton banalisés mais les potentiels prioritaires sont techniques dans la recherche de la meilleure productivité et la production reste spécialisée. D'autres filatures s'orienteront dans les fils sophistiqués avec mélange de fibres mais privilégiant l'aspect création. Il faut suivre également avec intérêt les entreprises qui s'orientent dans les produits mode pouvant être de construction simple mais qu'il faut renouveler et livrer rapidement. De nouvelles techniques de production groupes cellulaires de travail ou "le just on time" vont dans ce sens.

Il existe donc une forte cohérence entre le choix de la mission économique au sein de la filière, la sélection des potentiels dans lesquels l'acteur privilégiera ses ressources, la manière dont l'entreprise utilisera et organisera ces derniers.

3 - Les mouvements stratégiques et les axes de développement.

Nous suivrons M. FUSTIER, quand à partir de sa démonstration sur les potentiels, pense que les axes de développement en fonction de ceux-ci sont beaucoup plus nombreux que suivant la combinaison stricte de l'analyse stratégique classique entre marché/produits/ technique. Chaque potentiel (une marque connue, un réseau de distribution bien implanté, une bonne capacité technique et de recherche...) constitue d'autant de pierres d'attente à partir de laquelle une entreprise peut développer ses activités. Nous pensons qu'il est possible de déterminer 2 axes de développement à partir d'une situation initiale au sein de la filière.

- l'axe horizontal de développement par rapport à la filière

L'acteur s'appuie plus particulièrement sur une compétence pour diversifier progressivement son activité. Par exemple il peut mieux exploiter ses compétences en matière de commerce et de distribution ou son image de marque pour diversifier ses ventes. Il peut introduire dans celles-ci des produits ne correspondant pas à sa sous filière technologique de base et même ainsi progressivement quitter la filière textile. Par exemple certaines sociétés commerciales internationales japonaises ont leur origine dans le textile ainsi que des sociétés de vente par correspondance dans le Nord de la France dont l'axe de développement a été une technique de vente. Les potentiels commerciaux ne constituent qu'un axe parmi d'autres, certaines entreprises privilégieront davantage la technique, la recherche, leurs compétences en approvisionnement...

- l'axe vertical de développement par rapport à la filière.

L'acteur peut intégrer plus ou moins les potentiels qui sont nécessaires entre deux marchés de produits. Par exemple dans le passé à Roubaix Tourcoing, nous avons connu des tisseurs qui réalisaient toutes les opérations de production de la matière première laine jusqu'au tissu fini. Dans cette hypothèse, l'intégration technique supprime les marchés de produits intermédiaires. Nous pensons qu'elle est de plus en plus remplacée par "l'intégration moderne" dans laquelle un acteur essaie de coupler à la fois un contrôle tout en gardant une certaine flexibilité des relations, dans cette hypothèse les marchés de produits ou des services sont maintenus même s'ils sont plus ou moins captifs. Chaque unité a sa propre autonomie de gestion et les relations commerciales intra groupe ne correspondent qu'à un pourcentage plus ou moins étendu de la capacité de production. Dans

cette méthode d'analyse stratégique à partir de la filière, les processus de désintégration sont également incorporés, l'acteur peut abandonner certaines opérations pour les faire effectuer par d'autres, même en délocalisation.

III - LA DETERMINATION DES F.C.S. DANS LA FILIERE HABILLEMENT

Dans l'ensemble filière, l'acteur a donc de multiples stratégies possibles bien que nous avons essayé de donner un cadre d'analyse. Il nous a fallu repérer les acteurs ayant choisi nos F.C.S. étudiés : contrôle de l'approvisionnement et flexibilité interne. Bien que cela ne soit pas toujours facile, il nous semble que la sélection des F.C.S. puisse se faire en fonction des étapes suivantes :

1 - METHODOLOGIE DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'analyse système permet de découper l'environnement des acteurs en différents segments homogènes (notion de système transversal de MELESE) (11). L'influence de chacun de ceux-ci peut être analysée par des questionnaires, pour tester les réactions, par des statistiques internes à l'acteur, par des statistiques professionnelles qui pour un chercheur restent une source de renseignements très utile. C'est ainsi que nous avons dégagé : segment débouchés (évolution quantitative de la demande, composition de la demande, rapports avec les clients directs), segment concurrence (suivant son origine), segment approvisionnement, la combinaison des conditions de l'offre avec les segments suivants (évolution technologique, ressources financières, rapports sociaux), les relations au sein de la filière (notamment les rapports de force), l'environnement général (les Pouvoirs Publics, la Législation...).

Les résultats seront très diversifiés suivant les acteurs mais pour l'ensemble les caractères suivants semblent prédominants : demande stagnante mais diversifiée et de plus en plus versatile, en comparaison les conditions de l'offre (raisons techniques et sociales) restent rigides d'où l'intérêt manifeste des entreprises sur la flexibilité, la concurrence internationale est très forte notamment par les pays en voie de développement pour la confection, elle se maintient dans le cadre européen.

2 - CHOIX D'UNE STRATEGIE AU SEIN DE LA FILIERE

Nous avons essayé de définir un cadre d'analyse : choix des potentiels, degré d'intégration des opérations, combinaison des filières matière, technologie, marchés, comportements. L'acteur peut soit opérer un développement horizontal et/ou vertical par rapport à la filière. Les possibilités sont donc multiples (13).

3 - ORGANISATION DE LA FILIERE ET SITUATION DE L'ACTEUR PAR RAPPORT AUX AUTRES (CONCURRENCE ET COMPLEMENTARITE)

En développant nos 2 cas de base X et Y, nous avons pu vérifier l'intérêt de cette notion : X inverse le courant des informations dans la filière en chargeant des façonniers et Y veut s'adapter à l'évolution de la demande et à la transformation partielle du mécanisme des collections. Dans la filière en tant que système d'acteurs, et après avoir adopté une stratégie, il faut être meilleur que les autres d'où la nécessité de

surveiller plus attentivement quelques points clés face à la concurrence comme la qualité, les délais, le coût... ou le partenariat comme la fidélité des fournisseurs.

A l'intérieur de la filière, chaque acteur déterminera ses forces et ses faiblesses par rapport aux autres acteurs et les opportunités éventuelles à saisir. A ce niveau de démarche, l'acteur sélectionnera certains F.C.S. domaines critiques dont dépendra la réussite de sa stratégie

4 - MISE EN OEUVRE ET CONTROLE

Au caractère mécaniste du choix des potentiels suite à l'analyse stratégique, les F.C.S. choisis vont accentuer les critères de répartition des ressources entre les potentiels. Visiblement dans les 2 cas étudiés, l'allocation des ressources a été modifiée en fonction du choix des F.C.S. Ceux qui ont dû gérer les potentiels correspondants peuvent réellement parler de "challenges".

Ces expériences nous permettent-elles de revoir nos conceptions du contrôle ?

2ème PARTIE : CONTROLE DE L'APPROVISIONNEMENT COMME F.C.S.

Le repérage de ce F.C.S. a pu être réalisé grâce à une enquête antérieure auprès de 70 entreprises de la filière sur leurs réactions par rapport à la sous-traitance (12). Un des arguments essentiels de son utilisation est le contrôle externe que nous pouvons décrire dans la filière textile habillement. Il en découle un système déconnecté dans son organisation. Un cas significatif a pu être développé.

I - REPERAGE DES ENTREPRISES PRATIQUANT LE CONTROLE EXTERNE

Sans rentrer dans le détail de la problématique des choix de sous-traitance, nous pouvons cependant classer les acteurs textiles suivant 3 catégories d'utilisation de la sous-traitance :

- la logique secondaire : le chargeur utilise le travail à façon pour pallier des désajustements momentanés de capacité. Il ne cherche pas à maintenir la structure façonnrière dans la profession, il profite de sa position de force sans créer de nouveaux outils de gestion particuliers.
- la logique partielle : l'acteur limite volontairement sa capacité de production (souvent 50 à 60 %) par rapport à ses ventes. Il cherche à organiser la relation de sous-traitance souvent par l'intermédiaire du chef de fabrication.
- la logique totale : l'acteur évite d'intégrer des potentiels de production et il préfère utiliser un réseau de façonniers au lieu d'acheter le produit sur le marché. L'exemple le plus connu est bien sûr le phénomène italien comme à PRATO où des forces commerciales (les chargeurs purs) peuvent faire travailler jusqu'à 6 façonniers différents.

Dans les 2 dernières logiques, les chargeurs doivent gérer les relations de sous-traitance avec des outils proches de l'esprit du contrôle de gestion.

II - DESCRIPTION DU CONTROLE EXTERNE DANS LE CADRE DE LA FILIERE

L'aspect qui nous intéresse plus particulièrement ici, c'est l'approvisionnement d'une entreprise non intégrée par les façonniers au lieu d'acheter directement le produit.

C'est par exemple un tisseur non intégré qui au lieu d'acheter du fil préfère acheter la matière et la faire transformer à façon par des filateurs façonniers. C'est encore la centrale d'achats au niveau du distributeur final qui préfère faire les vêtements à façon au lieu de les acheter tout fait (c'est le cas développé plus loin).

Les arguments souvent invoqués sont les suivants : produit spécifique, contrôle de la fabrication externe, prix de revient plus économique, meilleure connaissance de l'amont et pression possible sur les fournisseurs classiques...

L'organisation de base de la filière (avec le mécanisme des collections) est une grande partie modifiée :

- Nous avons une inversion du traitement des informations et de la création puisque c'est le client qui donne toutes les directives de la transformation. Le fournisseur vend une capacité disponible et non plus un produit.
- Le marché de services (du travail à façon) remplace partiellement le marché des produits. Par nature, il garde certaines caractéristiques du marché traditionnel : acteurs séparés, détermination du prix, mouvements financiers, document d'informations comme la commande, la facture..., mise en concurrence et possibilité pour chacun de travailler avec d'autres mais il emprunte également des aspects du contrôle cybernétique interne : indication des directives, contrôle plus poussé lors de la fabrication, nécessité de multiplier les informations entre fournisseurs et clients, caractère durable des relations... A ce titre, le marché du travail à façon combine à la fois les caractéristiques des marchés de produits et de l'intégration technique proprement dite.
- A notre sens la caractéristique essentielle du travail à façon est le système déconnecté d'avancement de la matière au sein de la filière grâce aux concepts cybernétiques, on peut le visualiser par le schéma de la page suivante :

Pour chaque acteur, nous avons distingué : le sous-système de management (SSM) ou encore le pilote qui oriente, finalise, dirige, anime et contrôle le système et le sous-système logistique (SSL) qui réalise l'activité proprement dite.

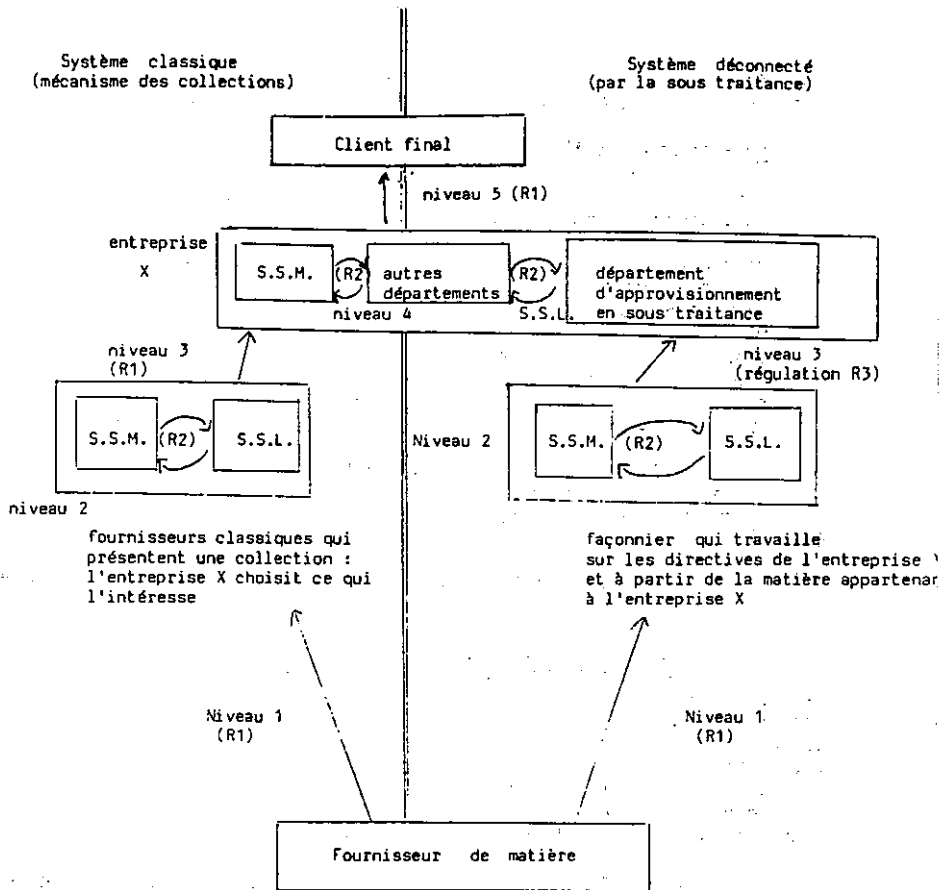
Les régulations sont de 3 types :

R1 : régulation classique par les marchés de produits, le client choisit le produit parmi l'offre des fournisseurs. La régulation est plutôt écosystémique.

R2 : régulation interne et hiérarchique à l'intérieur de l'entreprise. Elle est plutôt cybernétique avec SSM dirigeant totalement SSL

R3 : régulation à travers le marché des services de travail à façon combinant à la fois les caractéristiques de R1 et R2.

Dans le système classique d'avancement des produits : les niveaux 1 et 3 ont une régulation de type R1 par les marchés de produits (ici mécanisme



- S.S.M. : sous système de management
- S.S.L. : sous système logistique
- R1 : régulation par les marchés de produits
- R2 : régulation administrative et cybernétique à l'intérieur de l'entreprise
- R3 : régulation par la sous-traitance avec une combinaison des caractéristiques de R1 et de R2.

des collections), le niveau 2 correspond à une régulation type R2 où toutes les opérations internes sont contrôlées de manière cybernétique.

Dans le système déconnecté les niveaux de régulation sont plus nombreux

niveau 1 : le fournisseur de matières est en liaison par le marché avec le donneur d'ordres (régulation de type R1). Il présente une matière sur collection.

niveau 2 : régulation cybernétique interne au façonnier où le SSM dirige l'ensemble de la transformation dans ses propres ateliers (la régulation est de type R2).

niveau 3 : régulation par le marché du travail à façon de type R3. Le chargeur délègue la transformation au façonnier mais il opère un contrôle indirect.

niveau 4 : régulation cybernétique chez le donneur d'ordres de type R2. où nous aurons à la fois des choix stratégiques d'utilisation de la sous-traitance et des choix structurels pour l'organiser (quel département s'en occupera et quels seront les liens entre celui-ci et les autres départements ?).

niveau 5 : vente du produit fini au client (régulation de type R1).

Ce modèle nous sera très utile pour analyser le cas de l'entreprise X.

III - ANALYSE DU CAS DE L'ENTREPRISE X ET CARACTERISTIQUES DE LA REGULATION R3

Le cas analysé est une importante entreprise de vente par correspondance qui s'approvisionnait complètement par le système classique. Depuis une dizaine d'années, elle utilise le système déconnecté d'approvisionnement avec 32 façonniers français actuellement (confection et bonneterie).

Par rapport à l'ensemble des achats, celui-ci représente 6 %. La part est de 13 % pour uniquement l'approvisionnement en France.

Nous allons reprendre notre méthode d'analyse des régulateurs en insistant plus particulièrement sur le niveau 3 et sur R3.

Niveau 5 : L'entreprise X vend ses produits par correspondance. La régulation R1 est assurée par un catalogue renouvelé 2 fois par an : été et hiver. Elle veut se donner une image de création et de mode avec cependant des produits au plus juste prix.

Niveau 1 : achats de tissus et de fils livrés directement aux façonniers. Dans la régulation de type R1, il faut souligner que l'entreprise X indique très clairement ses conditions d'achat et les règles à suivre dans un document : "les conditions générales d'achat" applicable aussi dans le système classique d'approvisionnement.

Niveau 2 : Avec la matière, le façonnier réalise le produit vendu au client par l'entreprise X. Cette dernière cherche à limiter ses interventions au niveau 2 qui est l'affaire du SSM du façonnier.

En regroupant les niveaux 1 et 2, le produit est fini et il peut satisfaire le client mais en fait il faut tout un travail de coordination assurée par l'entreprise X grâce aux 2 autres niveaux.

Niveau 4 : Dans celui-ci, nous distinguerons les aspects suivants :

- une analyse de l'environnement : pour répondre au F.C.S. la création, il faut que le système classique d'approvisionnement puisse y convenir.

Une certaine déception apparaît par rapport aux fournisseurs traditionnels. L'entreprise X souhaite y pallier en créant ses propres produits et en les faisant en sous-traitance. Avec l'expérience, le système déconnecté semble convenir également pour les réassortiments et même pour les produits basiques. Le système déconnecté permet de réduire les frais de structure et de coordination au sein de la filière, d'où une diminution du coût d'achat d'un certain nombre de produits.

-une analyse stratégique : l'entreprise X a gardé des outils de production (fil à tricoter, chaussettes) et elle s'intéresse à ce qui se passe dans la filière et ainsi à la fabrication des produits. Un autre F.C.S. est donc de garder un certain contrôle de la filière "pour être mieux approvisionner et ainsi mieux satisfaire les contraintes de la V.P.C. comme par exemple éviter les retours des clients". Le système déconnecté permet de mieux comprendre le fonctionnement de la filière (notamment au niveau des coûts). Son utilisation est un moyen de pression par rapport aux fournisseurs classiques.

- Une analyse structurelle : pour réussir ce F.C.S. de contrôle, le système déconnecté a été mis en place. Pour que celui-ci fonctionne, l'entreprise X a créé un département spécialisé qui est devenu par la suite une société juridiquement indépendante composée de 12 personnes actuellement. Dans le groupe, elle est considérée comme une société industrielle en concurrence avec les fournisseurs classiques. C'est ainsi que les acheteurs de l'entreprise X (les autres départements) lui font des soumissions de prix au même titre que le système classique d'approvisionnement.

Niveau 3 : C'est le noeud gordien du système déconnecté. Il consiste à gérer les relations avec les façonniers et avec les fournisseurs de matières. Pour en préciser les caractéristiques et ainsi ceux de la régulation R3, nous avons repris les outils de l'analyse cybernétique :

La mission du département spécialisé :

- assurer la stratégie de partenariat avec l'industrie en jouant le rôle d'interface entre l'entreprise X et les façonniers.
- gérer cet interface
- rester compétitif par rapport aux acheteurs pour les prix et être capable de respecter les délais et la fiabilité (la qualité). Il doit répercuter ces contraintes sur les façonniers.
- garder une part notable dans l'approvisionnement de la société X (l'objectif de 20 % a été énoncé au départ).
- être rentable en tant que société séparée. Tous les services de la société à ce département sont facturés : location de locaux, utilisation de l'informatique, gestion du personnel...

Les variables essentielles (critères de jugement de ce département par rapport aux façonniers):

- le critère prix est résolu dès le départ quand le façonnier l'accepte, il est bloqué pour 6 mois (le temps du catalogue)
- par contre 2 autres critères sont fondamentaux : le respect des délais et la qualité. Ce sont en fait 2 F.C.S. du département

répercutés sur les façonniers.

- ces derniers sont classés en 3 catégories : pilotes, agréés, occasionnels. Cette répartition est effectuée en fonction d'un certain nombre de critères : les résultats financiers (marge brute d'autofinancement, résultat net), la qualité (taux de deuxième choix), le respect des délais (taux de pénalités par rapport aux chiffres d'affaires), niveau de modernisation de l'équipement et de l'organisation.

Les variables d'action du département par rapport aux façonniers :

- les défaillances sont répercutées sur le façonnier : pénalités de retard, retours des marchandises
- le désengagement immédiat ou progressif envers les façonniers défaillants
- dans un souci de partenariat et de fidélité, le département peut intervenir au niveau 2 de la régulation (conseils en gestion et en organisation par exemple). Il va essayer de comprendre pourquoi il y a eu des défaillances car celles-ci peuvent être momentanées. Mais contrairement à Marks et Spencer, il cherche à limiter son ingérence chez le façonnier, il se considère plutôt comme un animateur externe
- la règle de chargement est de 20 % de la capacité de façonnier pour être un client qui compte tout en gardant une certaine souplesse.

Le système d'informations entre le département et les façonniers.

Ce qui est notable c'est la bonne gestion de celui-ci.

- Un document de base est fourni : "la charte des façonniers". Il informe les façonniers de la base des relations. Il donne notamment l'ordre chronologique des opérations avec les instructions correspondantes : soumission et offre des prix, demandes de prototypes, sélection des offres et commandes, livraison, réception et contrôle, facturation, règlement des factures.
- Quand une commande est reçue de l'acheteur, le façonnier est informé immédiatement du volume global pour planifier sa capacité de production, le détail ne vient que par la suite.
- Une programmation et un suivi minutieux des opérations sont réalisés notamment avec un planning où l'on peut suivre notamment date de livraison aux acheteurs, date d'arrivée de la matière chez le façonnier, durée de fabrication...
- Les directives de transformation sont données avec précision et un contrôle est effectué pendant celle-ci : la matière, le prototype...
- Des rencontres personnelles fréquentes avec notamment 2 assemblées générales où sont communiquées le classement des façonniers.
- Un tableau de bord suit les relations avec les façonniers notamment en privilégiant les critères fiabilité et délais.
- Un tableau de bord interne permet au directeur de ce département de voir s'il correspond aux critères de jugement des acheteurs et de la direction générale. Nous pouvons y retrouver :
 - une comptabilité analytique avec un calcul d'un coût direct détaillé par référence. Il peut suivre ainsi périodiquement l'évolution de sa marge et l'absorption de ses frais fixes.
 - une analyse régulière de l'activité réelle par rapport aux prévisions : chiffre d'affaires, prises d'ordres, nombre de livraisons, pénalités de retard et retours de marchandises par rapport aux acheteurs...

3ème PARTIE : LA FLEXIBILITE INTERNE COMME F.C.S.

Le repérage a été effectué grâce à une enquête pour préparer un colloque professionnel textile (13). 18 entreprises ont été contactées de toute taille et de toute nature (façonniers, forfaitiers spécialisés, intégrés).

Après avoir communiqué les résultats de cette enquête, nous développerons le cas Y qui est une usine d'un grand groupe industriel qui encore récemment était caractéristique d'un mode de fonctionnement de filière : intégration de la filière avec une coordination centralisée et administrative. Nous resituons notre cas dans ce type d'organisation de filière.

I - REPERAGE DES ENTREPRISES PRATIQUANT LA FLEXIBILITE INTERNE

Notre méthode a été la suivante. Nous avons demandé à nos interlocuteurs le degré et la nature de leur incertitude, puis les différents moyens pour y faire face avec un classement pour ceux-ci. La flexibilité semble effectivement très appréciée par les acteurs textiles et un classement sur les variables d'action pour la mettre en oeuvre a été effectué. Une réflexion sur les conséquences de la flexibilité comme F.C.S. a pu être entreprise avec certains d'entre eux.

Les résultats de l'enquête sont les suivants :

1 - analyse de l'incertitude dans la filière textile et habillement.

Elle est fortement ressentie et à partir d'une représentation de l'environnement par segments (comme nous l'avons expliquée plus haut), les sources d'incertitude sont essentiellement (à un même niveau d'intensité) la concurrence des pays hors marché commun et la versatilité de la demande en composition (effets mode) et en quantité globale (effets conjoncture). Cette incertitude est ressentie sur toute la filière.

2 - Place de la flexibilité pour y faire face.

Comme le montre M. CAPET de multiples moyens existent pour faire face à cette incertitude (14). Nos interlocuteurs ne s'y sont pas trompés : le meilleur moyen est la domination de son marché mais c'est bien sûr plutôt un vœu qu'une réalité. Ils cherchent plutôt la flexibilité interne de produits (variété de produits tout en gardant la même quantité de facteurs de production). Ce moyen est souvent couplé (en souhaits) avec la répartition des risques, la surcapacité en matériel et la variation quantitative du personnel.

3 - Mise en oeuvre de la flexibilité

La variable plebiscitée est le renouvellement de l'organisation de la production par rapport au passé très fortement imprégnée du taylorisme. Il débouche sur une réactualisation plus fréquente du planning de production, sur une accélération du flux de produit dans le cycle de production, sur une diminution des en cours et des stocks, d'un meilleur suivi de l'état d'avancement des commandes...

De nouvelles méthodes apparaissent comme "le groupe cellulaire de travail" en confection (c'est notre cas développé plus loin), "le juste à temps" qui est souvent réalisé en coupant le processus de fabrication en 2 : séries raisonnables tant que le produit est relativement banalisé, stock intermédiaire (fil écri par exemple) puis la fin de la transformation est assurée en toute série et en toute variété à la demande du client en évitant

le stock de produits finis.

Ces nouvelles méthodes sont souvent couplées avec la polyvalence du matériel et la polyvalence du personnel. Par exemple, pour un teinturier, la répartition du personnel entre les différents postes peut être modifiée chaque semaine suivant la composition des commandes.

II - CONTROLE ADMINISTRATIF ET CENTRALISE DE L'ENSEMBLE DE LA FILIERE

Le cas Y est une usine (centre de profit) d'un grand groupe industriel à dominante textile (32 entreprises, 18 000 personnes au moment de l'étude) représentatif d'un mode d'organisation de filière où la coordination est en partie centralisée et administrative grâce notamment au contrôle de gestion. Les outils utilisés sont d'ailleurs classiques. A notre connaissance, le mode d'organisation de filière que nous allons décrire est appliqué également par d'autres grands groupes industriels. Sa part dans le système filière est donc important même si récemment le groupe étudié a subi un certain nombre de bouleversements.

Les caractéristiques de ce type de groupe industriel est le suivant :

- taille importante suite à un croissance interne (c'est le cas de Y) et externe avec le rachat d'autres entreprises. Il combine des sociétés de toute taille et de toute nature (forfaitiers, intégrés, façonniers, négociants) et des liaisons diversifiées (cession interne, marché de produits, marché de services)

- pour gérer cette diversité, un gros effort de structuration est réalisée grâce à des grandes divisions (nommées branches pour notre cas) avec un responsable à chaque fois. A l'intérieur de celles-ci des centres de profits sont créés, elles correspondent à des marchés (souvent des marques) et à des usines séparées qui peuvent travailler pour plusieurs centres de profits. Toutes les activités se retrouvent en centres de responsabilité dans une structure opérationnelle qui est différente de la structure juridique. Par exemple une même société peut couvrir plusieurs branches différentes et inversement un responsable de branche peut superviser plusieurs sociétés séparées.

- économiquement, le principe est plutôt la décentralisation avec des choix stratégiques différents par centres de profits et la liberté d'acheter et de vendre avec l'extérieur du groupe même si les relations intra groupe sont favorisées.

- administrativement, la coordination nous semble beaucoup plus centralisée grâce notamment au contrôle de gestion puisqu'un même cadre est imposé pour une grande partie du groupe. A notre sens, il emprunte beaucoup au PPBS avec une planification stratégique à 3 ans (avec une réactualisation chaque année), une budgétisation annuelle et mensuelle, un tableau de bord mensuel. La base du contrôle de gestion est essentiellement comptable et financier. Un contrôleur de gestion existe le plus souvent par centre de profit, la coordination est assurée par l'informatique et le contrôleur central. Ce groupe utilise ainsi des instruments classiques que nous avons l'habitude d'enseigner.

- Nous pensons que ce type de groupe industriel correspond bien au principe de différenciation et d'intégration de Lawrence & Lorsch (15) que ces derniers voient surtout appliqués à "des multi-organisations" de taille importante qui devraient se partager l'économie mondiale avec une diminution du rôle coordinateur des marchés compensé par une régulation administrative.

III - ANALYSE DU CAS Y

C'est une unité de production (confection et bonneterie) qui est cohérente avec le mode de fonctionnement de filière expliquée précédemment. Elle est de taille importante (4000 salariés il y a 15 ans, 1600 actuellement) travaillant pour des centres de profits (marques) différents du groupe. Elle appartient à la branche vêtements. Son organisation traditionnelle de fabrication en confection était basée sur les principes de TAYLOR avec une organisation en ligne continue (chaîne de 70 personnes au moins), une division du travail à outrance (chaque opératrice ne faisait qu'une opération, par exemple mettre un bouton), une parcellisation des tâches. L'objectif prioritaire était la productivité par opératrice ("la chasse aux dix millièmes d'heures"). Cette organisation prévue au départ pour la grande série par monoproduit ne convient plus à l'évolution de l'environnement d'où la création des "groupes cellulaires de travail" à partir d'un raisonnement dont les étapes sont les suivantes :

1. Analyse de l'environnement

Il n'est plus possible de réaliser des grandes séries de produits banalisés à cause de la concurrence des pays hors du marché commun. Par contre, l'évolution de la demande (changement permanent de look, versatilité, modes éphémères...) offre de nouvelles opportunités aux entreprises françaises qui doivent réagir rapidement avec des limites pour une variété de produits. Ce phénomène entraîne une transformation du mécanisme des collections donc du fonctionnement classique de la filière puisqu'il faut créer et fabriquer en temps réel : toute variation qualitative de la demande doit être saisie immédiatement (notion de timing).

2. Analyse stratégique

Elle est très significative puisque le groupe industriel a choisi au niveau branche filature une stratégie de spécialisation contrairement au passé et au niveau branche vêtements une stratégie de "différenciation pour sortir de la banalité de l'offre" afin de mieux répondre à une demande future a priori très versatile.

Pour réussir cette stratégie, les F.C.S sont bien sûr la création permanente mais aussi une très grande flexibilité interne pour suivre cette variété de produits avec globalement le même outil de fabrication. Des potentiels de fabrication ont dû être modifiés grâce à une nouvelle méthode de production.

3. Transformation des potentiels de fabrication

Les chaînes de production ont été remplacées par des groupes cellulaires (5 à 7 opératrices polyvalentes) capables de faire tout le produit. Cette évolution s'est faite par des phases successives :

- faire passer le message à travers la hiérarchie, du directeur jusqu'à l'ouvrière.
- accentuer la formation de chaque ouvrière pour qu'elle soit davantage polyvalente : en fait celle-ci s'est faite naturellement par échanges d'expériences au sein d'un groupe

- tester la taille du groupe : le chiffre 5 semblait être la bonne solution car s'est celui qui permet le mieux l'échange de communications.
- degré d'intégration des opérations dans le groupe cellulaire en cherchant progressivement le produit complet fabriqué par le même groupe
- passer de l'uniproduit aux multiproduits par groupes.

Nous avons bien dans ce phénomène un cumul d'expériences qui améliorent la capacité de fabrication, d'où une amélioration du potentiel de ces ateliers de fabrication, regardée avec beaucoup d'intérêt par d'autres entreprises. Dans notre enquête, nous avons vu d'autres expériences similaires.

4. Analyse des résultats

Les résultats communiqués sont impressionnants.

- critère productivité : amélioration de 25 à 30%. Elle s'explique par une diminution des aléas : dans le passé au moindre incident toute la chaîne était bloquée.
- critère qualité : les retours opérés par la finition passent de 40% à 1%. Ce résultat s'explique simplement : dans la chaîne du passé si une opératrice voyait un défaut, elle se taisait car ce n'était pas son problème (son opération) maintenant le groupe cellulaire est responsable collectivement d'un produit fini.
- critère vitesse du flux de produits : il est devenu essentiel. Le temps réponse est passé de 35 jours à 15 jours ouvrables, du lancement au produit fini

5. Conséquences sur l'environnement des ateliers.

Celui-ci est également bouleversé. A titre d'exemples.

- dans le passé le bureau des méthodes n'était "qu'un livreur de temps individuels" sans réflexion sur l'organisation. Maintenant il devient un animateur qui doit réfléchir sur l'établissement de la gamme (conception des produits avec recherche d'analogie technique des produits par groupe), sur l'équilibrage du chargement des groupes, sur le mode opératoire le plus intéressant par groupe avec une réflexion collective sur la réduction des coûts. Il faut noter également l'intéressement qui n'est plus individuel mais par groupe.

- ce qui nous touche de plus près c'est le contrôleur de gestion qui traditionnellement joue le rôle d'interface entre le groupe et l'usine. A notre sens son rôle est modifié, non seulement il doit fournir les renseignements nécessaires au contrôle central (ils sont surtout comptables et budgétaires) mais il doit être en mesure d'aider l'opérationnel (directeur de l'usine) dans la réussite de son F.C.S. Ce dernier souhaite que le contrôleur de gestion descende sur le terrain et connaisse le métier, suive l'expérience avec des références exactes "les points de contrôle essentiels", "tout en restant candide", devienne un diagnostiqueur. Cette expérience montre au niveau théorique l'intérêt de renouveler notre réflexion sur le rôle du contrôle de gestion.

4ème PARTIE : HYPOTHESES SUR LES CONSEQUENCES EN CONTROLE DE GESTION

Dans notre démarche, nous sommes partis d'un terrain d'études la filière textile habillement sur lequel nous travaillons depuis 15 ans. Pour analyser cette liaison F.C.S. et contrôle, nous avons tenu compte de notre expérience passée mais aussi nous avons renouvelé des entretiens avec des opérationnels et des contrôleurs de gestion. Bien que ce thème soit bien accueilli par nos interlocuteurs, nous nous limiterons pour l'instant qu'à des hypothèses sur les conséquences en contrôle de gestion pour ouvrir le débat aussi bien avec les professionnels qu'avec les groupes de recherche.

1ère HYPOTHESE : IL FAUT DAVANTAGE RELIER LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE AU CONTROLE

De notre expérience dans la filière textile, nous pourrions dire qu'il n'y a pas en soi de mauvaise stratégie ou de mauvais F.C.S. par contre les échecs sont liés à la mise en oeuvre et au contrôle. A part des situations extrêmes et qui ne sont peut être que temporaires comme les produits banalisés en grandes séries en confection, le champ des choix stratégiques des acteurs en France restent ouverts comme nous le montre les différents colloques professionnels (13). A titre d'exemple, la spécialisation de la fabrication en filature recommence à être préconisée, ce qui n'était pas l'usage il y a quelques années.

Nous sommes convaincus que la compétitivité des entreprises textiles est donc liée au contrôle. Par exemple même une délocalisation de la confection en pays de bas salaires, malgré l'avantage différentiel important au départ, peut très bien déboucher sur un échec complet si le contrôle n'est pas adapté. Les deux cas X et Y ont été choisis par nous car il nous a semblés que leurs F.C.S. étaient clairement exprimés, depuis assez longtemps et effectivement, ils cherchaient de nouveaux outils de contrôle pour les maîtriser.

Le retour de la compétitivité des partenaires européens, vérifié par une analyse globale et statistique (16), ne se fait-il pas par une meilleure cohérence entre leurs choix stratégiques et le contrôle ?

2ème HYPOTHESE : IL FAUT PEUT ETRE ETABLIR PLUSIEURS NIVEAUX DE CONTROLE

A notre sens, le contrôle de toute stratégie et de tout F.C.S. existe de toute façon. C'est le contrôle financier ou encore "le contrôle du haut" qui s'exprime au pire par les documents de fin d'exercice, au mieux par des indicateurs financiers mensuels (c'est le cas de Y). Mais c'est une régulation par l'erreur où les anomalies du système ne sont connues qu'après leurs effets.

Les opérationnels qui gèrent les F.C.S. ont besoin d'une régulation par alerte, au moment des perturbations et correspondant à leurs F.C.S. Ils ont besoin de savoir si leurs F.C.S. réunissent ou non et pourquoi ? D'après nos entretiens, le risque est le suivant : l'opérationnel établit ses propres outils de contrôle détachés du contrôle officiel resté trop comptable. Il peut avoir tendance à ne pas être réaliste sur les paramètres utilisés souvent difficiles à saisir comme la rapidité du flux de production... Le contrôleur de gestion doit participer à l'élaboration de nouveaux instruments et assurer ainsi la distinction entre l'opérationnel et le contrôle. Il doit gérer également le "contrôle du bas". Dans nos 2 cas, nous avons vu le souci des opérationnels de savoir où ils allaient en vérifiant leurs F.C.S. l'un par rapport aux façonniers et l'autre en demandant au contrôleur de gestion de "descendre dans les ateliers".

3ème HYPOTHESE : RELATIVITE DE TOUT SYSTEME DE CONTROLE, NOTAMMENT PAR RAPPORT AUX CHOIX STRATEGIQUES ET AUX F.C.S.

Certaines méthodes de choix stratégiques oublient complètement le contrôle (cf. le B.C.G.), d'autres en tiennent compte mais réagissent par séquences verticales (cf. le P.P.B.S.) : planification stratégique puis opérationnelle, budgétisation, contrôle. L'approche systémique du management (17) (18) garde cette approche verticale : finalisation, organisation, animation, contrôle où tous les problèmes sont résolus verticalement par sous système avant d'aborder un autre sous système.

Le terrain particulier de la filière textile, "où il faut réagir rapidement", et la problématique des F.C.S. "surveiller ce qui est important", nous incite à privilégier un raisonnement horizontal : opérer le cycle managérial en privilégiant dans chaque sous système vertical ce qui correspond réellement aux choix fondamentaux de l'entreprise même si certains aspects sont négligés. Par exemple si le F.C.S. est la rapidité de livraison, le calcul des coûts reste utile mais il n'est pas nécessaire de consacrer beaucoup d'énergie pour obtenir une très grande précision.

A partir de nos observations et en fonction de cette cohérence horizontale, nous pensons que cette relativité de tout système de contrôle peut être obtenue à partir des séquences que nous retrouvons page suivante et qui sont appliqués à nos 2 cas de base.

La détermination des F.C.S. vient après les choix stratégiques et l'analyse de l'environnement où il faudra déterminer plus particulièrement les variables cruciales notamment par rapport à la filière. Les F.C.S. sont donc les points clés de la réussite ou non de la stratégie. La répartition des ressources entre les potentiels et leur coordination ne dépendront donc plus seulement des choix stratégiques comme le fait FUSTIER mais également des F.C.S. sélectionnés. Le contrôle deviendra singulier en fonction de cette démarche. Il faut par conséquent retrouver des instruments de contrôle originaux.

4ème HYPOTHESE : IL EST NECESSAIRE DE TROUVER DE NOUVEAUX INSTRUMENTS DE CONTROLE

Pour les 2 cas analysés, les 3 niveaux classiques d'ANTHONY nous paraissent justifiés (cf notre tableau page suivante) . Au niveau du contrôle stratégique et dans l'hypothèse d'appartenance à de grands groupes comme pour X et Y, le contrôle est cohérent avec les instruments financiers habituels. En tenant compte également de nos autres entretiens, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel doivent découvrir de nouveaux instruments qui suivant les choix stratégiques et les F.C.S. choisis peuvent se dégager de la comptabilité.

Si le F.C.S. est le contrôle de l'approvisionnement pour X, la référence coût devient secondaire puisque la base prix est déterminée au départ, par contre le contrôle de gestion insistera sur 2 autres critères : délais et qualités qu'il faut bien chercher à quantifier et le contrôle opérationnel opérera le suivi au jour le jour des commandes grâce notamment à un planning.

A notre avis, plus complexe est le contrôle du F.C.S. flexibilité car los de nos entretiens, nos interlocuteurs nous ont parlés de notions inhabituelles : nécessité d'une surcapacité (en machines par exemple 1,4 par ouvrière pour le cas Y), éventuellement d'une perte de rendement individuel compensé par une amélioration du rendement global (par moins de stock et par un flux plus rapide de production par exemple)... Pour le cas Y par exemple, les objectifs doivent être redéfinis par groupe cellulaire, la productivité est également surveillée par groupe ainsi que la rémunération.

Si nous prenons un autre cadre qui nous est cher, l'enseignement, nous voyons à quel point il est difficile de trouver les instruments de contrôle adaptés à des F.C.S. qualitatifs pourtant la compétitivité d'une

PROPOSITIONS DE SEQUENCES	APPLICATION X (démarche limitée aux F.C.S. choisis)	APPLICATION Y (F.C.S. choisis)
<p>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE (détermination des variables sensibles):</p> <p>↓</p> <p>DETERMINATION DES CHOIX STRATEGIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> - choix des potentiels - choix de la mission économique de l'acteur au sein de la filière - axes de développement <p>↓</p> <p>CHOIX DES F.C.S.</p> <p>↓</p> <p>REPARTITION DES RESSOURCES ENTRE LES POTENTIELS</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisation - animation <p>↓</p> <p>CONTROLE</p>	<p>manque de création des fournisseurs classiques</p> <p>- existence d'un réseau de fournisseurs qu'il faut contrôler avec un système décentralisé d'avancement de la matière</p> <p>↓</p> <p>nécessité de créer un "oeuf" dans la filière de transformation</p> <p>- garder un certain contrôle de l'approvisionnement pour mieux répondre aux besoins de la V.P.C. (notamment en création)</p> <p>↓</p> <p>assurer le contrôle de l'approvisionnement notamment en rapidité des délais et en qualité en passant par un réseau de fournisseurs</p> <p>↓</p> <p>création d'un nouveau département spécialisé gérant ce contrôle en concurrence par rapport aux fournisseurs classiques</p> <p>- liaison avec les acheteurs</p> <p>↓</p> <p>stratégie : être rentable avec comptes bien autonomes</p> <p>gestion : (à 6 mois) le système déconnecté doit satisfaire les acheteurs</p> <p>opérationnel : suivi régulier des commandes (planning)</p>	<p>concurrence des P.V.D. en produits banalisés (confection)</p> <p>- mais demande plus en plus versatile (effet mode)</p> <p>↓</p> <p>garder une partie de l'outil de production en France mais l'adapter à la transformation de la demande.</p> <p>- pour les vêtements avoir une stratégie de différenciation des produits et suivre la mode en temps réel</p> <p>↓</p> <p>la flexibilité interne</p> <p>↓</p> <p>révolution des potentiels de fabrication avec des groupes cellulaires</p> <p>- transformation des liaisons entre les services (notamment ateliers et bureau des méthodes) nouvelle culture d'entreprise</p> <p>↓</p> <p>stratégique : vérification mensuelle et centralisée de la réalisation des objectifs en activité (C.A.), en marges</p> <p>gestion : suivi régulier en qualité, productivité, rapidité du flux de transformation</p> <p>opérationnel : contrôle journalier mais par groupe de travail</p>

organisation en dépend souvent. Il est probable que leurs réactions face à ce problème soient différentes suivant leur taille.

5ème HYPOTHESE : "DEMARCHE HORIZONTALE" DU MANAGEMENT EST NATURELLE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES.

Cet aspect nous est apparu très nettement dans le cadre de notre enquête sur la flexibilité, notamment pour 2 entreprises d'environ 100 salariés dirigées par un "patron omniprésent", de bonne réputation et qui ont misé sur la flexibilité interne en tant que F.C.S. Nous avons pu poursuivre notre entretien sur les problèmes de contrôle de F.C.S. :

- Tous les potentiels sont orientés dans la recherche de flexibilité: machines et personnel polyvalents mais surtout leur coordination pour que les informations puissent passer rapidement du commercial à la fabrication. A titre d'exemple, un acteur a réuni tous ses responsables dans un même grand bureau pour que les décisions soient prises sur le champ. Les points de contrôle paraissent parfois curieux : la standardiste note tous les griefs des clients sur un cahier... Ces 2 acteurs "ne risquent rien dans leur métier" malgré de gros concurrents car ils réagissent et ils livrent plus vite que les autres .

- Le contrôle classique (productivité, calcul des coûts...) est maintenu bien que sans doute simplifié par rapport à des grosses entreprises car il permet "d'éviter les dérapages" liés à une trop grande recherche de flexibilité.

Le contrôle du F.C.S. qualitatif passe donc avant le contrôle classique mais celui-ci reste indispensable.

6ème HYPOTHESE : DANS LES GRANDS GROUPES, LE CONTROLE FINANCIER ET CLASSIQUE EST PREEXISTANT, L'OPERATIONNEL POUR REUSSIR CES F.C.S. DOIT METTRE AU POINT DE NOUVEAUX OUTILS DE CONTROLE, LE CONTROLEUR DE GESTION DOIT L'Y AIDER.

Même si une différenciation de stratégies et de F.C.S. existe dans un groupe pour les différents centres de profits (comme dans le cas Y), un cadre commun, parfois très strict, existe pour tout le groupe et il est financier. Pour le cas Y, un tableau de bord est sorti pour chaque mois avec les mêmes indicateurs pour tout le monde et en cas de rachat d'entreprises, il impose son système de contrôle. La régulation administrative est assurée par le contrôle de gestion central et le contrôleur de base n'est que le représentant de celui-ci et il répond aux contraintes correspondantes.

A ce titre, le risque est que le contrôle de base perde sa mission d'aider l'opérationnel surtout si celui-ci met en oeuvre de nouvelles méthodes de production. A plusieurs reprises, nous en avons eu le sentiment. Par exemple, dans la mise en place du "juste à temps", l'opérationnel aura comme point clé le maintien de la sous utilisation de la capacité pour réagir très rapidement à la demande. Celui-ci risque cependant de ne pas être incorporé dans le contrôle officiel. Par exemple, dans un article (19) le contrôleur de REYDEL S.A. se pose bien le problème des impacts des nouvelles méthodes de production sur le contrôle de gestion.

Il faut noter que depuis quelques mois, le groupe Y s'est restructuré et qu'une des conséquences est une décentralisation du contrôle de gestion.

Dans cette dernière hypothèse, le contrôle général est prioritaire mais le contrôle des F.C.S. est indispensable et décentralisé.

BIBLIOGRAPHIE

(1) Ce concept stratégique commence à être répandu. Par exemple dans "le système d'information de l'entreprise" de l'ordre des experts comptables (septembre 1988), cette notion mise en évidence par J.F ROCKART est définie comme "les domaines critiques dans lesquels il faut absolument que les choses marchent". Dans cette optique, on considère que le succès d'une entreprise dépend principalement des résultats obtenus par elle dans un très petit nombre de domaines. Dans le même livre, il est démontré la nécessité de collecter les informations internes et externes pertinentes aux F.C.S sélectionnés. Mais celles-ci peuvent ne pas être fournies par le système comptable. Elles peuvent même ne pas être totalement quantifiées.

(2) P. LE MOAL et J.C TARONDEAU dans "un défi à la fonction de production" Revue française de gestion (janvier février 1979). D'après cet article, face à la concurrence des pays en voie de développement et d'après la typologie des systèmes de production de J. WOODWARD, ces auteurs préconisent une structure en "ateliers" capable de fabriquer des produits multiples et en petites séries.

(3) Traditionnellement les professionnels s'intéressaient surtout à la détermination des coûts (cf. notamment les multiples guides de comptabilité analytique) et à la technologie (cf. les instituts textiles). Depuis 1980, de nouveaux F.C.S. apparaissent comme la création, la flexibilité, la qualité, la capacité de s'adapter aux grandes centrales d'achat... Dans la région du Nord, les groupements professionnels (GRIT et URIC) organisent de multiples colloques sur ces thèmes. A noter plus particulièrement le colloque du 4 juin 1987 sur la qualité et sur la flexibilité.

(4) Les différents aspects concernent : le concept de contrôle, le contenu du contrôle, la place du contrôleur dans l'entreprise, les différents niveaux de contrôle..., cf. par exemple les actes du congrès de Poitiers organisé par l'A.F.C. en 1986. Par conséquent, ce débat se répercute sur notre enseignement. "Enseigner le contrôle de gestion" cahiers de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion n° 39.
A noter l'effort de synthèse effectué récemment par H. BOUQUIN dans "les perspectives de recherche en contrôle de gestion" cahiers de recherche de l'I.P.A.-I.A.E de Lille 88/2

(5) H. BOUQUIN dans "le contrôle de gestion" collection PUF 1986

(6) J. PARENT dans "filières de produits, stades de production et branches d'activité" revue d'économie industrielle n°7 en 1979

(7) notion d'organisation d'E. MORIN dans tome 1 de "la méthode" éditions du seuil 1977

D'après cet auteur nous pouvons retenir cette définition : "l'organisation est l'agencement de relations entre composants et individus qui produit une unité complexe dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus...elle établit des relations complémentaires entre les parties différentes et diverses ainsi qu'entre les parties et le tout...elle assure solidarité et solidité relative, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires".

(8) R. REIX pose déjà la problématique des vertus respectives de l'internationalisation (au sein de la firme) des activités ou de l'échange marchand (entre firmes) à partir de la lecture de WILLIAMSON "marchés et organisations hiérarchisées" Revue d'Economie Industrielle 2ème trimestre 1979.

J.P. BOIZETTE pose le problème de la minimisation du coût d'organisation considéré comme la somme du coût d'échange (ou de transaction) externe par l'intermédiaire de marchés et d'un coût administratif (ou de coordination interne).

"La stratégie dimensionnelle des entreprises" thèse d'Etat Paris IX Dauphine janvier 1977.

Ces préoccupations reviennent très fortement actuellement avec par exemple P. JOFFRE et G. KOENIG dans "de nouvelles théories pour gérer l'entreprise" economica 1987 ou encore F. STANKIEWICZ dans "l'entreprise à la recherche du marché perdu" journées de l'IFRESI (CNRS) du 26-27 janvier 1989.

(9) M. FUSTIER dans "les techniques de diversification de l'entreprise" édition hommes et techniques 1977

(10) M. PORTER dans "l'avantage concurrentiel" interéditions 1986.
"toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur". Il faut noter que M. PORTER fait des propositions d'activités en distinguant activités principales et activités de soutien.

(11) J. MELESE dans "approches systémiques des organisations" éditions hommes et techniques 1979.
Le système transversal correspond "à des densifications transversales autour de grandes logiques ou catégories de relations : technologies, marchandes, monétaires, culturelles..."

(12) J.L. SYSSAU dans "la sous traitance dans l'industrie lainière" thèse de doctorat à Lille I juin 1985 visite de 70 entreprises

(13) J.L. SYSSAU dans "les moyens de la flexibilité" colloque du 4 juin 1987 organisé par le GRIT et l'URIC visite de 18 entreprises. Le questionnaire a été fait en commun dans le cadre du GREMCO.
Lors de ce colloque nous avons pu écouter les témoignages de 10 jeunes chefs d'entreprises qui ont la réputation de bien se défendre dans leur métier. Pourtant leurs choix stratégiques semblent très différents entre eux. Cette diversité s'exprime dans le degré d'intégration : du façonnier en teinturerie (établissements DECOSTER) en passant au forfaitier spécialisé à un stade (FILATURE des FLANDRES) jusqu'à l'intégré sur plusieurs stades (PAUL et JEAN TIBERGHEN). Le groupe FREMAUX est composé de 5 sociétés différentes et il pratique l'intégration moderne avec une certaine autonomie de gestion entre elles, par exemple une filature vend 85 % de sa production à l'extérieur du groupe. Cette diversité se retrouve également dans le choix des marchés et dans les comportements : par exemple LA FILATURE DES FLANDRES s'est orientée dans les fils coton banalisés, compétitifs même avec les asiatiques tandis que LA FILATURE SAINT ANDRE ou encore PJT privilégient la création, la diversité des produits et leur renouvellement fréquent, leur sophistication éventuelle.

(14) Il est possible de distinguer : la domination, l'information, la répartition des risques, la flexibilité... Sur ce thème, M. CAPET reprend la distinction effectuée par A. BATAILLIE dans "incertitude, adaptation et planification" thèse Lille septembre 1979

(15) P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH dans "adapter les structures de l'entreprise" les éditions d'organisations 1973

(16) M. BATTIAU dans "analyse comparative des industries textiles en Europe" semaine européenne du DEMI Université de Valenciennes mars 1988.
Il est net que la plupart des pays européens redressent leur industrie

textile depuis quelques années tandis que la France continue de régresser.

(17) M. LAFLAMME dans "le management : approche systémique" éditeur Gaetan MORIN 1979

(18) P. TABATONI et P. JARNIOU dans "les systèmes de gestion" PUF 1975

(19) J.M. FACON dans "méthodes japonaises de production : les impacts sur le contrôle de gestion" revue échanges n° 78 1er trimestre 1987